

Dabbawalas: exemplo indiano de logística e gestão

A nova febre do management global é, no mínimo, inusitada!

Guarde esta palavra: DABBAWALA. Parece nome de [personagem de Star Wars](#), mas é nada menos do que uma das novas febres do *management* global.

Em um país como a Índia, com altas taxas de pobreza, surge um novo fenômeno da logística, já reconhecido em todo mundo.

São os dabbawalas (palavra hindu que vem do conceito de caixa-transportadora), formado por um batalhão de cinco mil homens que entregam refeições em Bombaim, na Índia. Com apenas bicicletas, carrinhos de mão e caixas de madeira, eles conseguem driblar o trânsito caótico e entregar as refeições na área comercial da cidade, tudo no horário marcado.

"Dabbawala" é o termo hindu que se refere aos entregadores de marmita de Bombaim, na Índia. Isso mesmo: entregadores de marmita. Bombaim, você sabe, é mais um daqueles [formigueiros humanos da Índia](#), com trânsito impraticável e buzinas em profusão. Daí a importância dos dabbawalas: são eles que levam comida quente aos trabalhadores indianos - comida feita em casa, cabe dizer. Sem os dabbawalas, acredita-se que Bombaim sofreria uma pane com seus milhões de trabalhadores se acotovelando nos bares e restaurantes a cada intervalo para o almoço.

A bicicleta é um objeto que não pode faltar na vida de um Dabbawala indiano. Ele pertence a uma instituição profissional que se dedica a entregar o almoço nas diversas firmas do país. Em Mumbai já são cerca de 200.000 marmitas que dia após dia e pontualmente são entregues por eles.

"Levar a comida de alguém é o mesmo que servir á Deus", segundo os Dabbawallas. Eles andam descalços, vestidos com a roupa tradicional do país a Shalwar Kameez, espécie de "vestido" para homens. Nas mãos seus instrumentos de trabalho, o Tiffin Box, uma marmita de alumínio em forma de cilindro onde os Dabbawalas entregam a comida. Dabba em Hindu significa almoço e Wala signifca entregador. Tiffin significa então no dialeto local, "almoço leve".



O que torna os dabbawalas especiais? Simples: sua eficiência. Todos os dias, eles fazem mais de 200 mil entregas em Bombaim, com um índice de erro digno de uma empresa certificada em Seis Sigma. Estima-se que a comida chegue ao endereço certo em 99,9% das vezes - e sem um minuto sequer de atraso. O detalhe mais curioso é que esse sistema é absolutamente rústico. Não utiliza nenhum software de supply-chain, nenhum GPS ou sistema de controle de frota. Nada. Os dabbawalas existem há mais de 100 anos. Locomovem-se por trem ou bicicleta e, para orientar as entregas, utilizam um código particular de cores e letras. Cada marmita vem com o código desenhado na própria tampa. E pronto.

O sistema funciona tão assombrosamente bem que, agora, europeus e americanos estão estudando os dabbawalas. Em julho, a revista The Economist publicou uma reportagem anunciando a emergência do "culto aos dabbawalas". Até mesmo os acadêmicos de Harvard já se debruçaram sobre o assunto. Enquanto isso, a Associação de Dabbawalas de Bombaim começa a explorar um novo tipo de negócio - o das palestras para grandes empresas. Coca-Cola, Tata Motors e Siemens são apenas alguns dos gigantes que sentaram para ouvir os ensinamentos dos marmiteiros indianos.

A revista Forbes já reconheceu a engenhosa forma de fazer as entregas. Conforme um artigo da publicação The Economist, o segredo está no sistema feito por códigos, composto de cores e letras. Esse é compreendido pela maioria dos funcionários, na maioria analfabetos e que chegam a ganhar 120 dólares por mês.

Conforme o site da empresa, o organograma é dividido por três níveis hierárquicos. As marmitas passam por estações de trem para chegar até a área comercial, e são transportadas por bicicletas até o destino final. Para se ter uma idéia, as refeições chegam a trocar de mãos até quatro vezes durante o percurso. Os índices de falha são praticamente zero. Ocorre um erro a cada 16 milhões de entregas dos dabbawalas, conforme a revista The Economist.

Por causa da sua eficiência, o sistema é até explicado em palestras por todo mundo. Na platéia, empresas como Coca-Cola, Siemens, além de alunos de Harvard e Michigan. Segundo o site da empresa, durante as apresentações, os espectadores conhecem a gestão dos dabbawalas, lições de motivação que eles usam no dia-a-dia, além de auxiliar empresas em situações de greve.

Baseado em matéria do <http://www.amanha.com.br>



Portal EXAME

Os marmiteiros de Harvard

Grandes empresas e algumas das mais renomadas escolas de negócios elegem um novo fenômeno de eficiência: os entregadores de refeições da Índia



Dinodia



Dabbawalas de Bombaim: “Fedex” da comida quente

Por Luciene Antunes | 21.08.2008 - Revista EXAME – Agosto / 2008

Em Bombaim, a maior metrópole da Índia, um grupo de 5 000 homens com uniforme e chapéu branco executa todos os dias um serviço de entrega sem igual no mundo. No início da manhã, os dabbawalas (“carregadores de marmitas”, em hindi) retiram cerca de 200 000 refeições prontas da casa de seus clientes. O destino são milhares de escritórios localizados na área comercial, no lado oposto da cidade. Há um preciso limite de tempo para que o trabalho dos dabbawalas seja finalizado — o horário do almoço desses 200 000 trabalhadores indianos. Durante a coleta nos bairros residenciais, os dabbawalas se valem de bicicletas, carrinhos de mão ou caixas de madeira que comportam até 60 marmitas. Das casas, seguem para as estações de trem, onde outros integrantes dessa rede logística organizam sua distribuição de acordo com o destino das refeições.

No desembarque, na área comercial da cidade, um novo grupo se encarrega de entregar em mãos o almoço caseiro nos escritórios. Uma hora depois começa a jornada reversa, e todas as marmitas são devolvidas a seus locais de origem. O lema dos dabbawalas é “Levar comida a alguém é o mesmo que servir a Deus”. E eles realmente encaram com seriedade a missão. Apesar da quantidade de encomendas, da precariedade dos recursos empregados e da confusão de trânsito nas ruas de Bombaim, o serviço tem índice de falhas próximo de zero. Num artigo recente, a revista inglesa *The Economist* estimou que ocorre um erro a cada 16 milhões de entregas dos dabbawalas. A americana *Forbes* classificou seu sistema logístico como um dos mais engenhosos do mundo.

Nos últimos anos, por causa dessa impressionante taxa de eficiência, o trabalho dos marmiteiros de Bombaim passou a ser estudado por grandes empresas e escolas de negócios do Ocidente. O reconhecimento da competência em logística faz hoje com que os dabbawalas dividam seu tempo entre as entregas de marmitas e as palestras. Nesses eventos, eles apresentam os fundamentos de seu sistema a platéias formadas por empresas como Coca-Cola, Siemens e Daimler-Benz e dão aulas a alunos de universidades como Harvard, Michigan e Stanford. “Por ano, realizamos uma média de dez palestras — até no exterior”, afirmou a EXAME Manish Tripathi, presidente da **Fundação Dabbawala**, parte da cooperativa que reúne os marmiteiros de Bombaim.

Esses trabalhadores são uma espécie de síntese do atraso do capitalismo do país. E é exatamente por isso que eles se tornaram uma referência. A primeira lição que emerge com a análise de seus incríveis índices de eficiência é que tecnologia e capital são ótimos — mas a falta deles não significa a impossibilidade do sucesso. Com suas bicicletas e o suporte do sistema de transporte público, os dabbawalas mantêm as entregas de marmitas em dia. Como se fosse o bastão de uma corrida de revezamento, as refeições trocam de mãos até quatro vezes durante o percurso (as entregas são realizadas num raio de até 70 quilômetros). O destino de cada uma das marmitas é identificado por um código composto de cores e letras, simples o suficiente para ser compreendido por uma maioria semi-analfabeta de entregadores. Cerca de 85% deles não concluíram o ensino fundamental. Em troca do serviço, os dabbawalas ganham, em média, 120 dólares por mês, rendimento considerado razoável no país para pessoas com baixa escolaridade. “Somos como um Fedex, só que entregamos comida quente”, disse o dabbawala Dhondu Kondaji Chowdhury, numa reportagem publicada recentemente pelo jornal The New York Times.

De forma intuitiva, a organização dos dabbawalas segue os mais modernos manuais de administração. Os entregadores têm autonomia para realizar seu trabalho — os problemas são resolvidos sem a consulta a chefes ou superiores — e há apenas três níveis na hierarquia da cooperativa. Há os entregadores; os coordenadores, que cuidam da distribuição das encomendas nos trens; e o pessoal do apoio administrativo, que fica no escritório. Todos recebem o mesmo salário e são bonificados quando a cooperativa conquista novos clientes. “Nunca houve uma greve sequer na história do serviço”, afirma Tripathi, da Fundação Dabbawala. Tripathi esteve recentemente em Dubai, nos Emirados Árabes, para dar lições de motivação inspiradas nos marmiteiros a uma platéia de 1 000 executivos. “Os dabbawalas têm orgulho de manter a alta taxa de eficiência do serviço e se preocupam com a qualidade do trabalho. Na prática, é como se todos fossem sócios da empresa”, diz.

Além de símbolos de eficiência logística, os dabbawalas viraram nos últimos tempos ícones de “empreendedorismo social”. Num país com altas taxas de pobreza, como é a Índia, a operação consegue oferecer serviço e remuneração digna a pessoas que não teriam muitas oportunidades no mercado de trabalho devido à baixa qualificação. A cooperativa mantém uma reserva de caixa para socorrer associados em dificuldades financeiras. “Os dabbawalas são peritos na separação e na distribuição das latas, trabalhando como elos de uma corrente, passando as marmitas entre si, em diversos estágios”, escreveu Richard Donkin, articulista do jornal Financial Times, no livro Sangue, Suor & Lágrimas, que tem um capítulo dedicado à história dos marmiteiros indianos. Figuras típicas na paisagem de Bombaim, os dabbawalas viraram personagens de obras de literatura. No livro Versos Satânicos, de Salman Rushdie, por exemplo, um dos principais personagens trabalha como dabbawala antes de se tornar um astro de cinema.

Quentinhas a jato

As características que fazem do sistema de entrega de marmitas na Índia um modelo mundial de logística

Eficiência

O sistema tem taxa média de um erro a cada 16 milhões de entregas

Organização

Existem apenas três níveis hierárquicos entre os marmiteiros, e cada um deles tem autonomia para resolver problemas que surgem durante as entregas

Simplicidade

O modelo mostra que nem sempre são necessários grandes investimentos e alta tecnologia para um serviço eficiente. Os marmiteiros indianos se locomovem de bicicleta e utilizam o sistema público de transporte como apoio a seu trabalho

A saga dos marmiteiros de Bombaim remonta ao ano de 1890, quando a Índia ainda era uma colônia inglesa. O serviço teria começado do desejo de um escriturário britânico de comer no trabalho as refeições preparadas em casa por sua mulher. Desde que o trabalho de entrega foi organizado, há mais de um século, sua estrutura e sua lógica permaneceram praticamente inalteradas. Segundo vários especialistas, as características de Bombaim ajudam no serviço. “A malha de trens cobre toda a cidade, e as casas estão concentradas em um extremo da metrópole e os escritórios em outro, o que facilita a organização das entregas”, diz André Duarte, professor e coordenador do curso de graduação de administração do Ibmec São Paulo. “Por isso, os dabbawalas dificilmente poderiam reproduzir o modelo em grandes capitais brasileiras. Mas a estrutura dos indianos serve como fonte de inspiração pela simplicidade.”

Manter a eficiência do trabalho nos dias de hoje representa um enorme desafio para os marmiteiros. Bombaim é atualmente uma das metrópoles que mais crescem no mundo. Segundo a consultoria imobiliária americana Cushman & Wakefield, a expansão esperada para 2008 em área de edifícios comerciais é de cerca de 2 milhões de metros quadrados, o equivalente a 25% da área total existente na cidade de São Paulo. Ao mesmo tempo que a expansão de Bombaim vai tornar mais complexo o serviço dos dabbawalas, também deve garantir a multiplicação de clientes dos marmiteiros. “O serviço deles permanece extremamente barato. O preço dos restaurantes e redes de fast food na zona comercial de Bombaim pode ser até 15 vezes maior que o serviço de entrega de marmitas. Dependendo da distância entre sua casa e o escritório, o cliente paga de 4 a 8 dólares por mês a um dabbawala. Por isso, a expansão da rede de alimentação da cidade nunca ameaçou os negócios dos marmiteiros”, disse a EXAME Ravi Anupindi, professor de logística da escola de negócios Stephen M. Ross, da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos.

A quase lendária eficiência dos marmiteiros indianos teria sofrido na história apenas alguns episódios de atrasos dignos de nota. Um deles ocorreu recentemente. No final de julho, devido a uma ameaça de bomba nas estações de trem de Bombaim, vários marmiteiros foram revistados durante o trajeto, o que gerou um atraso de 30 minutos para algumas entregas. Continuar o trabalho, a todo custo, representa uma questão de honra para os marmiteiros. Numa visita à cidade, em 2003, o príncipe Charles, herdeiro da coroa britânica, teve a oportunidade de comprovar como trabalho e senso de missão se misturam no dia-a-dia desses operários. Na programação oficial, Charles pediu que seus assessores agendassem um encontro com os famosos dabbawalas nos arredores da estação Churchgate durante uma das etapas das entregas. O príncipe tinha a seu lado o presidente da associação dos entregadores, Raghunath Medge, e ouviu admirado a descrição do funcionamento da organização. “É fascinante! Tudo é feito sem a necessidade de computadores”, disse Charles na ocasião. O príncipe conversou por apenas 10 minutos com os operários — afinal, eles tinham um horário a cumprir. Educadamente, eles explicaram ao ilustre visitante que não podiam deixar seus 200 000 clientes esperando pela comida quente — e voltaram ao trabalho.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Por que o trabalho dos “marmiteiros de Bombaim” passou a ser estudado por grandes empresas e escolas de negócios? Discutir o que é realmente possível aprender com eles. Quais os aspectos de seu modelo de operações são possíveis de aplicar nas empresas ocidentais?
2. a) Quais são as metas e a cultura dos *dabbawalas*?

b) Analise as questões humanas, organizacionais e tecnológicas envolvidas no modelo operacional dos *dabbawalas*.
3. Como é possível controlar todas estas operações sem usar a Tecnologia de Informação (sem computadores, sistemas, etc.)?
4. Quais são os fatores que críticos para o sucesso das operações dos *dabbawalas*, que permite entregar a comida no endereço certo em 99,9% das vezes, e sem um minuto de atraso? Enumere pelo menos três fatores, e justifique os motivos pelos quais você os considera essenciais.
5. Discuta as dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras para implantar os três fatores apontados por você na questão anterior.

